



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –
FATECS**

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS FAMILIARES

ÁREA: GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

VINÍCIUS MARTINS DO AMARAL

**O CICLO DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR: CASO DE UMA
TRANSPORTADORA NO DISTRITO FEDERAL**

Brasília

2015

VINÍCIUS MARTINS DO AMARAL

**O CICLO DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR: CASO DE UMA
TRANSPORTADORA NO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de curso (TC)
apresentado como um dos requisitos para
a conclusão do curso Administração de
Empresas do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Orientador: Tatiane Araújo

Brasília
2015

VINÍCIUS MARTINS DO AMARAL

**O CICLO DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR: CASO DE UMA
TRANSPORTADORA NO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de curso (TC)
apresentado como um dos requisitos para
a conclusão do curso Administração de
Empresas do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Orientador: Tatiane Araújo

Brasília, __ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof.(a):

Orientador

Prof.(a):

Examinador (a)

Prof.(a):

Examinador (a)

AGRADECIMENTOS

O processo de construção desse trabalho contribuiu para o meu crescimento acadêmico e profissional e fecha o ciclo da minha graduação. Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que me deu força e fé ao longo de todo o desenvolvimento desse artigo.

Minha orientadora Tatiane Araújo, que me orientou em toda a construção desse artigo, sempre me auxiliando da melhor maneira possível.

Meu Pai, por ter contribuído na coleta dos dados necessários para a pesquisa e pelo incentivo dado todos os dias.

Minha Mãe e minha irmã, pelo apoio moral e pela motivação.

Por ultimo, agradeço ao meu chefe, Gedeão da Silva, por todo o suporte e incentivo que me foi oferecido.

RESUMO

Este trabalho versa sobre como o ciclo de vida das organizações influencia na perpetuidade da organização. O objetivo geral da pesquisa é identificar em uma empresa familiar do DF qual a influencia da fase, em que se encontra no ciclo de vida exerce para a perpetuidade do negocio. Para se referenciar o tema, se utilizou dos modelos de ciclo de vida abordados por Adizes (2004), Lodi (1994) e Gersick et al (1997). O primeiro aborda as organizações em geral, possibilitando uma visão ampla à pesquisa enquanto os outros dois se aprofundam nas empresas familiares. Com os modelos se levantam os problemas enfrentados pelas organizações em cada uma das fases, assim como suas características. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, com coleta de dados através de entrevista estruturada, buscando levantar a visão do gestor acerca do tema. Com o que foi abordado juntamente com a teoria estudada pode-se observar que os conflitos familiares apresentam como um dos maiores problemas enfrentados pela organização para prosseguir seu desenvolvimento. É evidenciado que esses conflitos atrapalham na gestão empresarial, de forma que a busca por soluçona-los requer enormes esforços, fazendo com que a organização perca o foco no ambiente externo à organização, podendo deixa-la em estado de inercia, dessa forma, não acompanhando as mudanças de mercado, criando uma posição desfavorável em relação aos seus concorrentes. É abordada a importância para a organização, de promover a busca por inovações para garantir vantagens competitivas, assim como se adaptar ao mercado, garantindo seu sucesso.

Palavras – Chave: Ciclo de Vida. Perpetuidade. Empresa Familiar.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	EMPRESAS FAMILIARES	10
2.1	Empresas familiares no Brasil	11
2.2	Desafios da empresa familiar	11
2.3	Ciclo de vida das empresas	12
2.4	Ciclo de vida da empresa familiar	16
2.5	Pai rico, Filho nobre, Neto pobre.....	18
2.6	A Crise da Empresa Familiar	19
2.7	A inovação/renovação da empresa familiar.....	19
3	MÉTODO	22
3.1	Unidade de caso	22
3.2	Participantes da pesquisa	22
3.3	Instrumento de pesquisa	23
3.4	Procedimento de coleta.....	23
3.5	Procedimento de análise.....	23
4	DISCUSSÃO.....	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
	REFERENCIAS	30
	APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	32

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão presentes no cotidiano da sociedade. Desempenham um papel importante para a economia local. O surgimento delas se dá, em geral, a partir de um membro familiar empreendedor. Algumas das razões que levam a esse empreendedorismo podem ser uma crise financeira ou uma ideia inovadora, que emerge a partir de uma oportunidade que o idealizador do negócio visualiza.

De acordo com o SEBRAE (2005), no Brasil cerca de 90% das organizações são empresas familiares, em sua maioria de pequeno porte, desempenhando papel expressivo no PIB do país. Estas organizações atendem em geral a mercados específicos, que muitas vezes não são interessantes para grandes organizações.

As empresas familiares apresentam características peculiares. Elas, em geral, acabam envolvendo o ambiente familiar com o empresarial. Os valores e a cultura familiar estão totalmente inseridos na empresa, assim como laços afetivos. Isto pode ser benéfico para organização, contudo se o negócio não for bem estruturado pode apresentar problemas (LODI, 1994).

O processo de desenvolvimento das empresas tem sido o tema de alguns estudos. Dentre eles estão os estudos do ciclo de vida das empresas. Eles se iniciam antes da sua criação, no momento em que se idealiza o negócio, a partir daí a organização se concretiza, deixando de ser apenas uma ideia, esse ciclo seguirá pelo seu crescimento e amadurecimento, até se chegar a um nível pleno. Nesse momento a empresa pode entrar na fase de envelhecimento e dessa forma pode chegar a sua morte, caso medidas não sejam tomadas (ADIZES, 2004).

Este estudo deverá abordar o ciclo de vida da empresa familiar proposto por Lodi (1994). A cada fase do ciclo surge uma nova demanda da gestão. Contudo a fase 'Filho Nobre' é de extrema importância, pois é nesta que irá se ditar a perpetuidade ou não da empresa. Para isso é preciso estar atento as mudanças. Interesses pessoais não devem ser colocados acima dos da empresa, exigindo de seus membros que trabalhem em harmonia e promovam constantemente a renovação da empresa.

Constantemente se observa empresas que foram estabelecidas há muitos anos, que possuem boa participação de mercado, irem perdendo espaço, devido a um modelo de negocio que já não condiz mais com o mercado, neste momento observa-se a empresa entrar em decadência.

Quando se trata de empresas familiares isso se agrava, pois nela envolvem outros fatores que podem impedir o processo de renovação. Com isso o problema de pesquisa é: Quais as barreiras para a perpetuação de uma empresa familiar em declínio?

A pesquisa tem por objetivo geral: identificar em uma empresa familiar do DF qual a influencia da fase em que se encontra no ciclo de vida exerce para a perpetuidade do negocio.

Para tanto os objetivos específicos traçados para nortear o caminho são: Conceituar as fases do ciclo de vida das empresas; Levantar os problemas que são enfrentados no decorrer do ciclo vital de uma empresa; Observar a influencia da inovação e renovação nas organizações familiares; Determinar motivos que atrapalham a inovação e a adaptação ao mercado.

Tendo em vista a relevância do tema, para o meio acadêmico, o trabalho servirá de base para auxiliar novas pesquisas na área. No contexto brasileiro as empresas familiares representam papel determinante para a economia, exigindo assim um aprofundamento nos estudos referentes ao tema, de forma a buscar longevidade à essas organizações.

No meio empresarial o trabalho de pesquisa será mais um instrumento para se obter conhecimento no tema, tornando os gestores mais instruídos a solucionar os problemas organizacionais. Dessa forma o empresário poderá se adaptar ao mercado com mais facilidade, visto que a partir de seus conhecimentos poderá realizar um planejamento, buscando se estruturar para problemas que podem vir a ocorrer. Tudo isso faz com que a organização se torne mais forte e preparada para continuar sempre renovada por varias gerações.

Constantemente é observado na sociedade o desejo de empreender, com esta pesquisa, o cidadão que busca o empreendedorismo tem uma base melhor para o entendimento dos problemas e desafios enfrentados por uma empresa. Portanto o estudo será um instrumento útil para a sociedade obter esclarecimentos

acerca do tema.

Este artigo está dividido em referencial teórico, metodologia, discussão e conclusão. No referencial são apresentados todos os conceitos e teorias que servirão de embasamento para a pesquisa desenvolvida. Em metodologia se descreve as técnicas utilizadas para a realização da pesquisa. Os dados obtidos são apresentados e discutidos na discussão, onde se compara a teoria com a prática. Por último são apresentadas as conclusões acerca de todo o trabalho desenvolvido.

2 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares apresentam organização complexa, para entendê-las é devido saber que a família está inserida no contexto empresarial. A coesão dos pensamentos e cultura dos membros da família é determinante para o sucesso da mesma.

Para Donnelley (1967) pode se considerar por empresa familiar aquela que é ligada a uma família por pelo menos duas gerações, visto que os laços familiares desempenham influencia no contexto organizacional.

De uma maneira abrangente são consideradas empresas familiares àquelas que são criadas por um membro familiar empreendedor. Fockink (1998) destaca que a identidade do realizador se insere na cultura da empresa. O mentor do negocio conduz seus valores, bem definidos, ao contexto organizacional. Esses valores não são suscetíveis a crenças e valores impostos pela sociedade, dando à empresa uma identidade própria.

Entretanto, de acordo com Machado (2005), nos dias atuais, a estrutura familiar patriarcal não é mais a única presente nas organizações, sendo comum empresas constituídas por famílias compostas por apenas mãe e filho. Os arranjos familiares variam dentro de uma mesma cultura, tornando difícil o entendimento sobre esse tipo de organização.

Araújo, Bucher-Maluscke e Pedroso (2014) abordam as empresas familiares na perspectiva da família e da empresa, de forma que as duas interajam sistematicamente buscando garantir sua sobrevivência. Essa busca pela perpetuação do negocio é assegurada pela demanda que a família tem pelo reconhecimento da organização na sociedade.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

A origem das empresas familiares no Brasil acontece a partir da divisão, feita por D. João III, do território nacional em 15 capitanias hereditárias. Os donos dessas capitanias tinham o direito de fazer o que quisessem com elas, sendo que elas eram hereditárias. Em um primeiro momento o primogênito que recebia o direito por elas após a morte de seu pai, posteriormente se passou a dividir a herança, o que facilitou a fragmentação das propriedades (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999)

Contudo a atividade empreendedora só é observada a partir do momento em que indivíduos receberam direitos de explorar terras nos interiores, para onde se moveram com suas famílias buscando prosperar através da atividade rural.

O Brasil seguiu evoluindo através da agricultura, até a chegada dos imigrantes europeus que trouxeram a modernização, dando início à industrialização, expandindo os negócios para outros setores.

Atualmente atuam empresas familiares de todo tipo de segmento e porte, as quais possuem papel determinante para a economia do país.

Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) apontam que com a globalização o cenário econômico sofreu mudanças. Empresas familiares começaram a sofrer forte concorrência, porém também surgiram novas oportunidades de negócio. Tudo isso exige uma maior atenção dessas organizações, principalmente as de menores porte, para que apresentem um produto à altura de seus concorrentes, às obrigando a buscar excelência, tanto no processo produtivo, quanto nas práticas administrativas.

2.2 DESAFIOS DA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares têm de lidar com o desafio de relacionar o ambiente organizacional e familiar. Gerir os conflitos e interesses pessoais se torna essencial para a sobrevivência da organização.

Lodi (1994, p.7) afirma que “O fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da vida com dificuldade de compartilhar os seus valores com a segunda geração”

Flores e Grisci (2012) apontam que existe uma necessidade intrínseca à organização de se perpetuar a empresa. Apesar dessa necessidade Lodi (1994) e Adizes (2004) apontam para a dificuldade de se perpetuar uma organização familiar, observada a dificuldade de os herdeiros apresentarem a mesma visão do fundador, os conflitos interpessoais são outro ponto que trazem prejuízos para a organização, visto que interesses individuais não podem ser priorizados em relação aos organizacionais.

Os interesses pessoais, não podem tomar uma posição individualista, onde cada um tem um ponto de vista e não procura entender o do outro, o que gera conflitos dentro da organização.

O processo sucessório se torna uma tarefa muito difícil para a empresa familiar, onde o fundador tem de passar a liderança. Somente com o sucesso desse processo pode se nutrir expectativas de longevidade para a empresa. No entanto isto não é uma tarefa fácil, visto a complexidade de preparação e capacitação do sucessor, além dos dilemas afetivos e emocionais que levam à escolha do mesmo (FLORES ; GRISCI, 2012). Outro agravante nesse processo é que a cultura do fundador pode não condizer com a de seu sucessor, criando um impasse para o sucesso do processo sucessório.

Outro grande desafio para o desenvolvimento de uma organização familiar, de acordo com Adizes (2004), se diz respeito à atitude do próprio fundador, que não delega funções efetivamente, devido à falta de um sistema de controle eficiente. Isso gera uma noção de perda de controle por parte do fundador, que acaba exigindo que todas as decisões passem por ele. No primeiro erro cometido por algum colaborador o fundador centraliza o poder de decisão novamente, acumulando muitas funções.

Superar os desafios se torna imprescindível para a longevidade da organização, o que requer muito comprometimento de seus membros, buscando sempre atender aos interesses da empresa e não o próprio ego.

2.3 CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS

Da mesma forma que os seres vivos, as empresas apresentam um ciclo de vida. Cada fase do ciclo apresentam características específicas, que devem ser observadas para a organização continuar seu desenvolvimento.

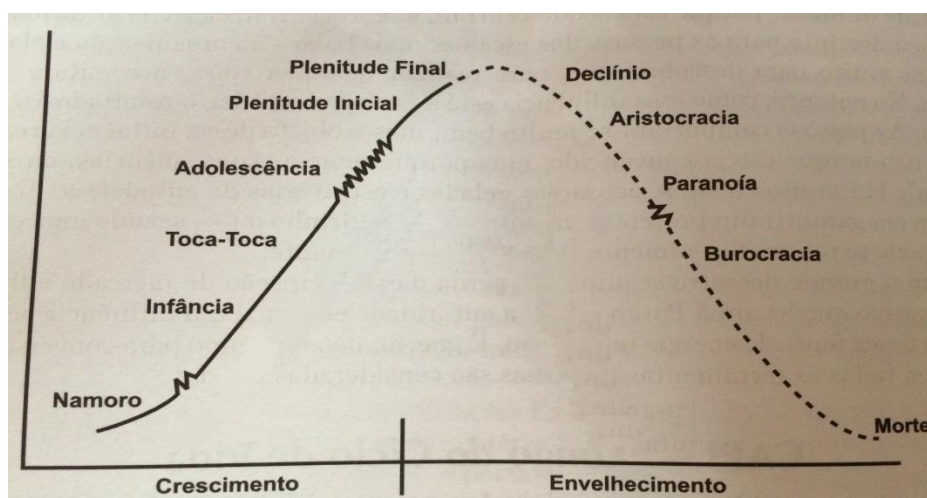
Carvalho, Frezatti e Saraiva Junior (2010) abordam que os ciclos de vida organizacionais, são modelos definidos por etapas que evidenciam características organizacionais da empresa ao longo de sua trajetória. A observação dessas características se torna importante quando se busca melhorar o desempenho da empresa e evitar problemas ao longo de seu ciclo.

Assim como os seres vivos, as empresas também apresentam um ciclo de vida. Cada estágio apresenta seus desafios e mudanças, gerando a necessidade de a empresa estar sempre se adaptando ao seu contexto, assim como planejando seu percurso para se antecipar desses desafios, visando buscar oportunidades ao invés de gerar problemas (ADIZES, 2004).

Kaufmann (1990) aborda que em todas as fases a empresa apresenta problemas e desafios. Daí surge a necessidade de se adaptar e planejar a fim de minimizar os problemas e superar os desafios. Cada fase do ciclo apresenta características e problemas particulares, exigindo dos gestores entenderem bem o contexto em que sua empresa se encontra.

O modelo proposto por Adizes (2004) divide o ciclo de vida de uma empresa em duas fases: crescimento e envelhecimento, sendo que cada uma delas apresenta estágios específicos: Namoro, Infância, Toca-Toca, Adolescência, Plenitude e Aristocracia, Paranoia, Burocracia e Morte.

Figura 01- Ciclo de vida, segundo Adizes (2004).



Fonte: ADIZES, 2004, p. 218 (com adaptações)

O ciclo de vida da empresa se inicia antes mesmo dela se concretizar. Os primeiros estágios são referentes à criação da organização e seu desenvolvimento e

estão descritos no quadro 1.

Quadro 01- Fases do ciclo de vida, de namoro à adolescência.

Estagio	Definições	Particularidades
Namoro	É o primeiro momento da organização, antes da mesma ser criada, onde ocorre o empreendedorismo. Tudo se inicia a partir de uma idealização ou de uma oportunidade de negócio visualizada pelo criador do negócio.	É a fase da criação do negócio, onde se assume os riscos. Neste momento que se faz todo o plano de ação da organização. Todos os detalhes devem ser bem observados, evitando problemas futuros.
Infância	É o momento onde a organização se operacionaliza, criando seus processos produtivos e organizacionais e desenvolve seus produtos.	Neste estágio começa o desenvolvimento da empresa, exigindo de seu fundador e colaboradores foco para atingir resultados.
Toca-Toca	É caracterizada pela autoconfiança que se sustenta pelo sucesso obtido. Neste momento se envolve em muitos negócios, acreditando ser uma oportunidade. O foco é total para as vendas, se esquecendo de pontos cruciais para a sobrevivência da organização.	É um momento crítico para a organização, graças ao sucesso obtido e a prosperidade da organização, gera confiança aos gestores, podendo induzi-los a agarrar falsas oportunidades.
Adolescência	É caracterizada por três pontos: -Delegação de autoridade;	É neste momento que a organização cria vida e deixa de estar totalmente subordinada ao seu

	- Mudança de metas; -Mudança de liderança.	fundador, quando autoridades começam a ser delegadas, devido ao crescimento atingido.
--	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Adizes (2004).

Passado todos esses estágios a empresa atinge sua plenitude. Neste momento se observa metas bem definidas, administração bem consolidada, processos e políticas bem desenhados, além de estar consolidada no mercado.

Rodrigues e Sgrott (2001) apontam que neste momento a organização tem bem definido o que está sendo feito, graças ao autocontrole e flexibilidade alcançados.

Contudo a empresa apresenta grandes desafios para se manter plena. De acordo com Adizes (2004) algumas empresas podem entrar na inercia, acarretando em uma falta de inovação e criatividade, tornando-a inflexível. É neste momento que se começa a perder força, diminuindo a participação no mercado, dessa forma abrindo espaço para os concorrentes.

Neste momento se observa a transição para a fase de envelhecimento, um momento delicado na vida da organização, pois se medidas corretivas não são tomadas precocemente, se pode chegar a morte da empresa.

Nessa fase observa-se alta aversão aos riscos, dificultando a inovação e a criatividade, deixando o modelo de negócio antigo e obsoleto. Outro ponto é o excesso de confiança, não provendo mudanças, justificado ao sucesso alcançado pela organização. Rodrigues e Sgrott (2001) citam que graças a estabilidade atingida, a organização acredita que deve se manter fazendo o que deu certo no passado, deixando de promover mudanças.

Contudo começa a se notar o enfraquecimento da organização, este é o estágio da 'aristocracia' (ADIZES, 2004). Neste momento as expectativas de crescimento são reduzidas, se perde visão em relação ao futuro, se observa formalidade e burocracia excessiva. O foco neste momento é em nutrir a tradição, levando a gastos excessivos que não geram bons resultados para o desenvolvimento da organização.

Passado a aristocracia se chega a paranoia, onde os grandes problemas começam a se evidenciar. Como aponta Adizes (2004) os conflitos interpessoais,

começam a aparecer, se preocupa muito em saber quem causou os problemas e não em solucioná-los, se instala um clima de guerra na organização fazendo com que questões externas sejam colocadas de lado.

A burocracia é o estágio subsequente, onde se tem controle excessivo e pouco eficiente, além de preocupação apenas com o ambiente interno, não observando o externo, o que faz com que os clientes desenvolvam ferramentas para escapar dos obstáculos impostos.

O último estágio é a morte, quando se observa desmotivação total dos colaboradores, além da completa insatisfação dos clientes. Nesse caso a organização pode se manter ainda, unicamente por interesses políticos.

2.4 CICLO DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR

Assim como todo tipo de organização, as familiares também apresentam um ciclo de vida, contudo apresentam algumas peculiaridades. Da mesma forma que nos modelos de ciclo de vida de empresas, as organizações familiares apresentam os estágios de criação, crescimento, ápice e decadência. Contudo os problemas que se apresentam em cada fase, se tornam a grande diferença do ciclo de vida das empresas familiares.

Gersick et. al. (1997), aborda que assim como as pessoas se movimentam no sistema empresarial a organização familiar vai sofrendo mutações, tornando complexa a distinção entre cada estágio.

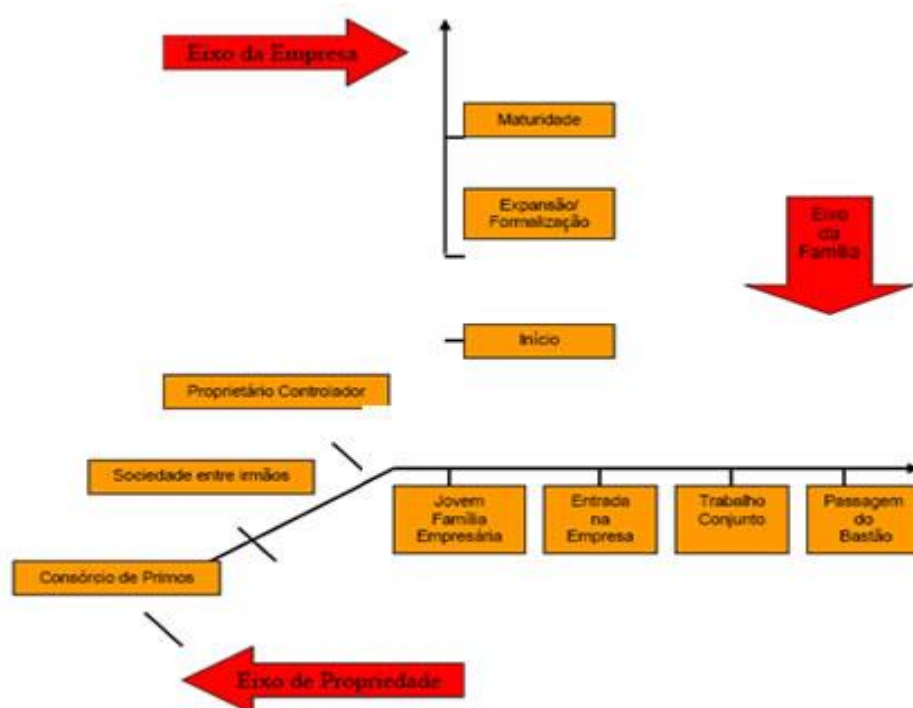
Para tanto ele define um modelo tridimensional do desenvolvimento da organização. Na primeira dimensão é abordado o desenvolvimento da propriedade, que são distintas as estruturas organizacionais, que começam a partir de um proprietário controlador, passando para estruturas mais complexas que envolvem sociedades entre irmãos, podendo progredir para modelos que o controle da empresa passa a ser um consórcio entre primos. As mudanças podem atingir as três dimensões ao mesmo tempo, o que mostra a interação entre eles (CARLTON, 2003).

Já a segunda dimensão aborda o desenvolvimento da família, começando pelo estágio de jovem família empresária, que ocorre no início da organização, momento que são definidas as relações familiares no contexto organizacional, ou seja, é quando é decidido preparar a entrada dos filhos no ambiente empresarial. O estágio

seguinte é a entrada dos herdeiros na organização, passando para o estágio de trabalho conjunto, progredindo ao estágio de passagem do bastão, quando ocorre uma sucessão.

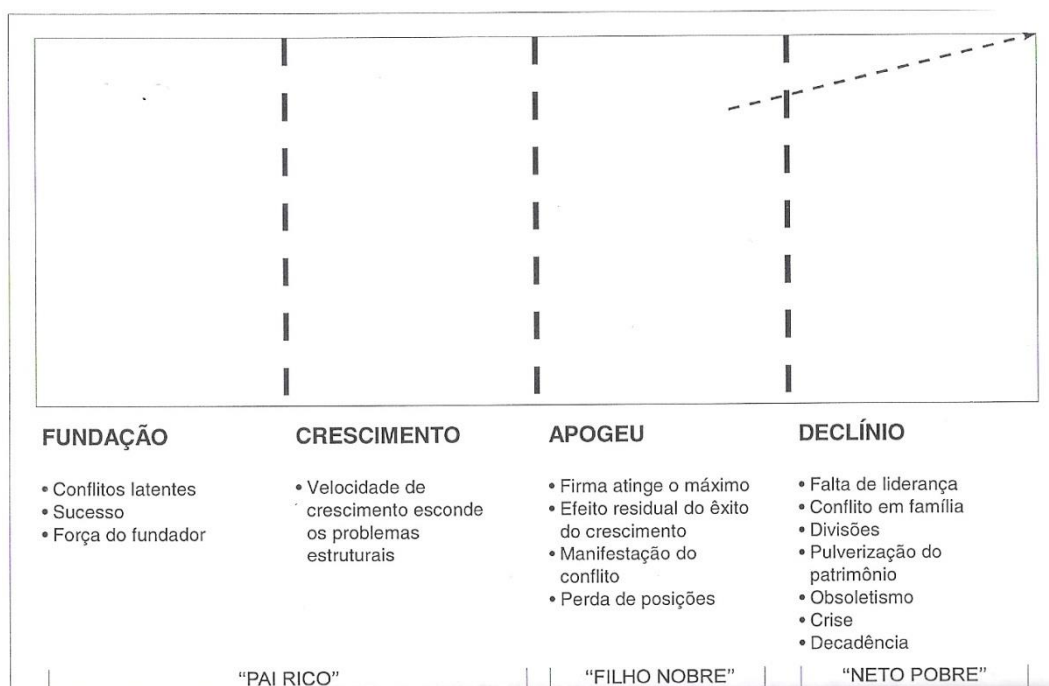
A terceira dimensão se refere aos estágios de desenvolvimento da empresa. Assim como outros modelos, são divididos entre o início da empresa, que se refere ao momento de criação, passando para o estágio de expansão e formalização, chegando ao estágio de maturidade.

Figura 03- Modelo tridimensional da empresa familiar, de acordo com Gersick et al (1997)



Fonte: Gersick et al, 1997 com adaptações feitas por Grapeia, 2008.

Lodi (2004) apresenta um modelo mais simplificado, tomado por três fases: Pai rico, Filho nobre e Neto pobre. Cada uma dessas fases aborda um momento na vida da empresa.



Fonte: (Lodi,1994), p. 32

2.5 PAI RICO, FILHO NOBRE, NETO POBRE.

Lodi (1994) apresenta este modelo, 'Pai rico, Filho nobre, Neto pobre', que serve de base para esta pesquisa, para o ciclo de vida das empresas familiares, sendo que cada momento desses é uma fase.

A primeira fase, Pai Rico, é dividida em 2 estágios, a fundação e o crescimento. A fundação é o momento onde um ou mais membros da família, tomam a iniciativa de empreender e iniciam o negócio.

No estágio de crescimento a organização já apresenta um grau de desenvolvimento e já se estabeleceu. Neste momento se busca a ampliação da participação no mercado, aumento dos lucros, a fim de se consolidar no mercado.

Passada essa fase, se chega a fase 'Filho Nobre', quando a empresa conseguiu obter sucesso no mercado. Neste momento podem aparecer os problemas estruturais na organização, que foram ocultados pelo sucesso e o crescimento da fase anterior. Esse crescimento pode ainda causar divergências nas convicções dos sócios, de quais sejam as melhores decisões para a empresa, gerando conflitos familiares. Outro ponto é que a organização pode tomar uma posição de inércia, sustentado pela crença de que o que foi feito no passado garantiu sucesso, não exigindo mudanças, contribuindo para se perder posições no mercado.

Todos estes problemas aliados contribuem para a organização passar para a próxima fase: 'Neto Pobre'. Neste momento se observa com clareza, perda de participação de mercado. A falta de liderança na organização se mostra como um dos principais fatores para a caracterização dessa fase, graças a ela a organização fica com a gestão falha, perdendo sua direção. Isso contribui para aumentar os conflitos na família, fazendo com que seus membros coloquem seus interesses pessoais acima dos empresariais. Com isso a empresa deixa de se preocupar com questões externas, para solucionar crises internas, perdendo ainda mais posições no mercado, graças à um serviço ou produto que se torna obsoleto. A partir disso uma crise pode se instalar, levando à diminuição do patrimônio para cobrir prejuízos e atender a interesses pessoais dos sócios, levando a organização para decadência.

2.6 A CRISE DA EMPRESA FAMILIAR

Em todo o ciclo vital, a empresa irá apresentar problemas que devem ser corrigidos, alguns desses são normais, outros não (ADIZES,2004). Caso esses problemas não sejam solucionados, podem acarretar crises levando a empresa ao declínio. De acordo com Silva e Muniz (2003) a sobrevivência aos problemas ocorridos ao longo do ciclo vital que definirá a continuidade da empresa.

Com o crescimento da empresa, problemas relacionais vêm à tona. A sensação de crescimento e riqueza, o poder e o prestígio, fazem com que muitos não saibam administrar esse sucesso, deixando seus interesses pessoais como prioridade, gerando conflitos (LODI, 1994).

Araújo, Bucher-Maluscke e Pedroso (2014) dizem que a relação entre empresa e família pode gerar conflitos nos dois ambientes.

Adizes (2004) disserta que quando os conflitos se tornam grandes, se perde muito tempo resolvendo questões internas e pessoais, deixando o ambiente externo em segundo plano, tornando a organização ultrapassada e com produtos e processos obsoletos.

2.7 A INOVAÇÃO/RENOVAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

O destino da empresa depende da adequação de cada um de seus membros e de sua forma de operar, em relação ao mercado que esta em constante mutação. Ussman (2004, apud ORO; BEUREN; HEIN, 2009,p.5) aponta que “a organização,

os produtos e os mercados esgotam-se ou alteram-se, o que representará sempre um desafio para cada nova geração familiar”. A adaptação à essas mudanças que irá ditar a perpetuidade da empresa ou não.

A inovação não necessariamente é proveniente de grandes pesquisas ou estudos, para os quais são necessários grandes montantes de dinheiro. A mesma pode surgir através de pequenas ideias, sejam elas dos colaboradores, fornecedores ou clientes (CRUZ,2011).

Domingos (2009) cita que oportunidades disfarçadas podem ser a chave para se ter uma mudança simples, porém inovadora. É possível se ter um produto que não apresente mais uma utilidade relevante para a sociedade, porém com pequenas mudanças no direcionamento da utilização do mesmo podem se gerar grandes revoluções no mercado, daí a necessidade de estar sempre observando a realidade a volta.

Com a evolução e democratização dos meios de comunicação se tornou possível para a população ter acesso a produtos de todo o mundo. Cruz (2011) aborda que com a abertura da economia do país as empresas viram a necessidade de estar em constante mutação, visto que os produtos estrangeiros são muito mais competitivos. Daí a necessidade de inovar, organizações que se mantêm em um modelo de inercia tendem a perder espaço no mercado para aquelas que a fazem.

No Brasil já existem empresas com forte espírito inovador, contudo se observa que a maioria não adotou essa cultura, principalmente empresas de menor porte (CRUZ, 2011).

Pela obra de Domingos (2009) pode se entender que a observação de fatos que ocorrem seja na economia, no mercado ou até mesmo no ambiente organizacional, se bem aproveitados podem gerar uma renovação na empresa, tornando-a um modelo diferente dos seus concorrentes, fazendo com que ela se destaque.

Caso essas oportunidades passem despercebidas, pode se perder uma grande chance de se inovar. Lodi (2004) aponta que nas organizações familiares em crise, se deixa de preocupar com fatores externos para se solucionar conflitos internos, muitas vezes de caráter pessoal, fazendo que oportunidades sejam perdidas.

A partir do momento em que a organização deixa de se preocupar com o ambiente externo, começa a se tornar fora dos padrões desejados pelos

consumidores, abrindo oportunidades para a concorrência.

3 MÉTODO

A presente pesquisa é exploratória. Segundo Gil (2010) este tipo de pesquisa apresenta maior flexibilidade, permitindo ao pesquisador levantar os mais diversos aspectos referentes ao seu tema, possibilitando a construção de hipóteses e um maior conhecimento em relação ao problema de pesquisa.

Com relação ao tipo de pesquisa, essa é qualitativa. Segundo Vergara (2005) este tipo de pesquisa levanta aspectos da realidade que não são quantificados, buscando uma melhor compreensão do problema de pesquisa.

O meio de pesquisa adotado é o estudo de caso, que realiza um aprofundamento no tema, colhendo assim um maior número de detalhes. Gil (2010) aponta que o estudo de caso permite explorar situações da vida real que não são bem definidas, fazendo com que o contexto estudado seja melhor explorado, possibilitando a elaboração de hipóteses e teorias.

3.1 UNIDADE DE CASO

A empresa estudada atua na área de transportes por mais de 35 anos. A empresa foi constituída originalmente por um fundador que posteriormente trouxe seu irmão para a sociedade. Com a morte do fundador, a organização passou a ser gerida por um de seus filhos e seu antigo sócio.

Atualmente a empresa possui sedes no Distrito Federal e São Paulo. Para operação dos serviços, possui uma frota de 55 veículos, entre eles carretas e caminhões baú e conta com 55 colaboradores diretos.

A carteira de clientes da organização é bem diversificada, atendendo a indústrias metalúrgicas, varejistas de pequeno, médio e grande porte, indústrias de reciclados, agronegócio e como cliente principal indústrias de tinta.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Como participante da pesquisa, atuou um dos diretores da empresa. O diretor em questão é um dos filhos do fundador da empresa. Atualmente com 49 anos de idade, o mesmo atua na organização há mais de 30 anos, começando sua carreira ainda menor de idade.

Atualmente o entrevistado atua tanto no setor financeiro quanto no administrativo

e estratégico da empresa, dessa forma acumulando muitas funções.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Como instrumento de pesquisa foi adotado a entrevista. Através deste instrumento se elabora questões a serem respondidas pelo participante da pesquisa, buscando levantar os dados necessários para a elaboração do estudo (GIL, 2010).

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA

Para se coletar os dados foi aplicada uma entrevista estruturada. Segundo Gil (1999) este procedimento consiste em um formulário com questões definidas previamente, com uma ordem cronológica. Com isso foi possível manter o foco nas questões que se tinha interesse para alimentar a pesquisa.

A entrevista foi realizada em abril de 2015, no período da tarde, com duração aproximada de uma hora, na sede da empresa. Os dados foram registrados em anotações pessoais do entrevistador e foram gravados, sendo a posteriori, transcritos e consolidados para a análise dos dados.

A entrevista continha 23 questões e buscou explorar como a teoria estudada em todo referencial teórico era evidenciado no contexto prático vivido pela empresa.

3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE

De acordo com Gil (2010), para este tipo de estudo a análise dos dados já começa a partir da coleta dos mesmos, ou seja, desde a entrevistas já se começa a obter os dados que são buscados. Utilizou-se para os fins desta pesquisa, o método de interpretação de dados, que de acordo com Gil (1999), consiste em estabelecer uma relação dos dados obtidos com a teoria estudada.

4 DISCUSSÃO

Com base nos dados obtidos na entrevista, procura-se estabelecer uma relação entre a realidade cotidiana da gestão de uma empresa familiar e a abordagem dos teóricos da área de desenvolvimento organizacional e de empresa familiar. Assim, o dialogo é estabelecido entre a visão do entrevistado e a visão dos autores que apoiaram a construção deste artigo.

O estudo sobre o ciclo vital das organizações familiares apresentado por Lodi (1994) serviu como apoio para diagnosticar e classificar a fase em que a empresa estudada se encontra.

O instrumento utilizado para a entrevista, apresentou no início das questões, as fases teóricas do modelo escolhido. Sendo, “pai rico, filho nobre e neto pobre”, proposto por Lodi (1994). Na fase do “pai rico” é o momento do investimento no negócio e seu desenvolvimento, essa fase engloba desde a fundação da empresa ao seu crescimento. Nesta fase, devido ao crescimento acelerado, falhas estruturais são mascaradas, o que pode ser um problema para a fase subsequente. Em “Filho Nobre”, a organização atinge seu ápice, contudo para se manter no apogeu a organização enfrenta grandes desafios, observando que neste momento, os conflitos se manifestam de forma mais evidente, que caso não tratados, fazem com que a organização inicie a perder posições no mercado, criando uma situação propícia para se entrar na próxima fase: “Neto Pobre”. Nesta última fase, a organização apresenta os maiores problemas de seu ciclo, os quais têm de ser corrigidos o quanto antes. Com os problemas herdados da fase anterior é resultado em falta de liderança, tornando ainda maiores os conflitos familiares, criando uma crise dentro da empresa, fazendo com que ela venha a decadência.

Com as características elencadas pelo autor, foi constatado que a percepção do sócio entrevistado é de que a empresa encontra-se na fase do neto pobre, ou seja, com indícios de declínio. No entanto, a empresa passa por um projeto de expansão para uma nova sede no Distrito Federal, localizada no Porto Seco, BR-040. O ponto é muito estratégico para o negócio tanto pela localização quanto pela presença de grandes empresas no local. A nova sede conta com 17000 m², o que irá prover maior qualidade nos serviços prestados e criará a oportunidade de novos negócios, como a prestação de serviços logísticos a empresas de grande porte. Apesar de o sócio

acreditar estar no declínio, relatou predisposição para novos investimentos que visam ampliar os resultados organizacionais.

Por outro lado, reforçando a fase de declínio, conclui-se que a unidade de caso, está imersa em uma realidade de ocorrência, com frequência, dos conflitos familiares, que está resultando na busca pela divisão do patrimônio.

Essa realidade da empresa familiar é reforçada pelos autores dessa linha que abordam na literatura a dificuldade que este tipo de organização apresenta para conciliar o ambiente familiar e empresarial, devido principalmente à complexidade de se gerir os interesses dos membros da família, o que pode ocasionar conflitos. O entrevistado levantou que “para uma boa gestão da empresa familiar é essencial confiança, respeito e união na estrutura da família”, sendo que a empresa estando em conflito, é impactada diretamente na gestão do negócio, trazendo prejuízos para a mesma (GERSICK et al, 1997; LODI, 1994).

Apesar da crise familiar enfrentada constatou-se que nos conflitos pessoais, a empresa estudada relata que, nesses casos, a tendência é buscar a compreensão do ponto de vista da outra parte, visando o melhor para a empresa. Eles adotam esse tratamento para as inconformidades, pois se acredita que as mesmas, caso não bem tratadas, impacta negativamente na empresa. Visando não se perder ainda mais tempo com divergências, quando um sócio ajuda na função do outro, sempre se respeita as decisões do outro, evitando assim brigas.

Contudo, é visto na teoria que nem sempre esses conflitos são conduzidos da maneira citada, o que pode ser mostrado principalmente pelo estágio no ciclo vital em que a organização se encontra. A organização estudada enfrenta conflitos internos, tanto por parte dos herdeiros do fundador que não atuam na empresa e querem a divisão do patrimônio, ou pelos sócios que trabalham na empresa e apresentam visões diferentes, o que pode trazer danos para a empresa.

Apesar do modelo de desenvolvimento organizacional apresentado por Adizes (2004) não se referir especificamente ao contexto da empresa familiar, ao analisar o ciclo vital das organizações ele chama atenção para os problemas normais e anormais de cada fase. Com essa linha de raciocínio, parece ser natural que as divergências na família influenciem na gestão empresarial. No entanto, a empresa estudada, relata perder muito tempo se voltando para solucionar-las, deixando o

meio externo à organização em segundo plano. Constatou-se que tais problemas impactam em atrasos na distribuição dos produtos, o que para uma empresa do ramo de logística pode ser uma catástrofe, devido às perdas na qualidade do serviço prestado, gera insatisfação em seus clientes.

Nos modelos organizacionais propostos por Adizes (2004), Lodi (1994) e Gersick et. al. (1997), pode ser observado que os conflitos familiares, atrapalham na visão externa da organização, ou seja, se volta apenas para o que ocorre internamente. Dessa forma a tomada de decisão fica falha e se tende a entrar em um estado de obsolescência, onde a organização se torna defasada em relação aos serviços que o mercado está oferecendo. O entrevistado aponta para a importância de estar atento ao mercado, segundo ele “hoje o mercado não permite defasagem”, mostrando que a organização busca se adaptar às mudanças.

Adizes (2004) levanta que é importante que a organização tenha um planejamento para cada fase do seu ciclo de vida, buscando diminuir os problemas referentes a elas. Os conflitos tendem a ser minimizados em organizações que tiveram sua condução planejada, impedindo que o crescimento da mesma se torne um causador de problemas (GERSICK ET AL, 1997; LODI, 1994). Foi observada esta preocupação no entrevistado, que acredita que planejar é uma ferramenta para se ter organização e uma linha de ação bem definida, garantindo uma melhor condução da empresa. Assim como é proposto na teoria de Adizes (2004) o entrevistado acredita que o crescimento da organização sendo bem conduzido e planejado, não gera problemas para a organização.

Apesar de os conflitos na organização fazerem com que a empresa se volte principalmente à questões internas, como foi citado por Adizes (2004), se visualiza que na unidade estudada, apesar de seus conflitos internos, se preocupa com o meio externo e não apenas a questões internas da empresa. A firma busca atender as expectativas do mercado e sustentar crescimento da organização. Constatou-se que na empresa pesquisada, o crescimento garantiu uma carteira de clientes maior, contudo se queixa dos colaboradores que, segundo o entrevistado, são ruins, devido a falta de comprometimento e iniciativa. Este ponto da mão de obra pode se induzir, pela teoria abordada por Adizes (2004) na falta de um sistema de controle eficaz, onde o gestor acaba não delegando funções, acumulando-as para si.

O entrevistado acredita que a empresa deve estar sempre se adaptando e

adequando ao mercado, primeiramente por acreditarem que a modernização vem para melhorar os processos, desse modo caso não se adapte, seus custos ficarão elevados em relação aos concorrentes. A empresa acredita que, no ramo em que atua, os clientes buscam empresas que apresentem soluções logísticas diferenciadas, garantindo maior rapidez no serviço. A partir disso se tem a concepção de que inovar é imprescindível para a saúde da empresa, pois desse modo se cria vantagens competitivas e gera uma posição favorável em relação aos concorrentes. Para o entrevistado, organizações que se mantêm na inércia, se colocam em uma posição desfavorável no mercado e dessa forma não conseguem progredir, se tornando propensas a falir.

Domingos (2009) e Cruz (2011) ressaltam para a importância das empresas acompanharem as mudanças no mercado para se manterem competitivas, levantam que uma organização pode promover inovações a partir de atitudes simples. Cruz (2011) aponta que as inovações são vistas pelas organizações como um gerador de custo, tendo em vista que essas organizações não conseguem visualizar que inovações podem partir de simples observações. Domingos (2009) mostra que oportunidades disfarçadas existem, com uma visão empreendedora que pode partir desde um funcionário, pode se ter a chave para criar um produto inovador, estabelecendo a organização à frente dos concorrentes.

Assim como é levantado por Cruz (2011), na organização pesquisada, se tem a falsa concepção de que para se ter inovação é necessário a geração de grandes custos. Para o entrevistado o maior empecilho para se inovar é o fator econômico, apontando que os bancos e o governo dificultam o crédito. Dessa forma a última ação de inovação, que foi apontada, desenvolvida na organização compreendeu na construção da nova matriz da empresa, que é um moderno centro de logística, visando garantir agilidade e qualidade no serviço prestado.

Observa-se, entretanto, a necessidade que se tem de renovar a empresa para que a mesma se mantenha competitiva no mercado e possa se perpetuar. Flores e Grisci (2012) apontam que os membros da empresa familiar tem o desejo de perpetuar a empresa, isso é observado pela busca da família pelo reconhecimento da sociedade. Para o entrevistado essa é uma tarefa complicada, principalmente no cenário atual, segundo ele, o governo, com suas políticas, tem dificultado a atividade empresarial, juntamente a isso a crise familiar que é enfrentada. Para ele uma das

maiores determinantes é não perder a inspiração no negócio. Contudo essa inspiração vem sendo abalada graças aos conflitos familiares e a eventuais perdas de clientes. Outro ponto apontado pelo entrevistado é que a organização deve operar de forma enxuta, evitando custos excessivos, visando promover seu crescimento.

Com os dados acima, percebe-se que a organização estudada tem características das fases “Filho Nobre” e “Neto Pobre”. Sente dificuldades em inovar e apresenta grandes desafios frente à gestão dos conflitos familiares, entretanto, está em crescimento quanto aos resultados operacionais. Sugere-se uma maior observância das características da fase “Neto Pobre”, em especial os conflitos familiares, assim como o desenvolvimento de estratégias que busquem maior perenidade no negocio familiar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do levantamento teórico e da análise dos dados obtidos através da entrevista realizada com um dos gestores da empresa estudada, pode-se afirmar que tanto o objetivo geral quanto os específicos foram atendidos, conseqüentemente, a pergunta problema respondida .

Conclui-se que a empresa estudada enfrenta problemas para se perpetuar, tendo em vista a forte presença de características do estágio de declínio no ciclo de vida. Contudo é observada também algumas características nos estágios de crescimento e apogeu. O que se evidencia é que apesar dos esforços para se ampliar a organização, os conflitos familiares a atrapalha.

Sugere-se a empresa buscar por uma consultoria especializada, visando solucionar os conflitos internos da melhor forma possível, para que estes não atrapalhem na gestão da organização e dessa forma, a mesma, continue progredindo e prosperando, gerando maior satisfação e motivação aos seus gestores e colaboradores, que trabalham duro por esse desenvolvimento há muitos anos.

A aplicação da entrevista à apenas um gestor se deu como a principal limitação da pesquisa, isso ocorreu devido à dificuldade de acesso aos outros sócios, que não atuam na empresa e também devido à problemas de saúde enfrentados pelo outro gestor.

Recomenda-se, para dar continuidade ao trabalho a extensão da pesquisa para todos os sócios, inclusive os funcionários, buscando ter uma visão mais ampla acerca do tema. Sugere-se ainda, o desenvolvimento de pesquisas que visem analisar as características das empresas familiares, especialmente em relação aos conflitos familiares. Pesquisadores da psicologia e sociologia poderiam complementar a investigação.

REFERENCIAS

ADIZES, Ichak. *Gerenciando os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Prentice hall, 2004.

ARAUJO, T. R. P. P; BUCHER-MALUSCKE, J. S.; PEDROSO, J. S. Os princípios sistêmicos no estudo das empresas familiares. **Congresso Brasileiro de Sistemas, 10**. Ribeirão Preto: USP, 2014.

<<http://www.issbrasil.usp.br/ocs/index.php/cbs/10cbs/paper/view/54/41>> Acesso em 10 de março de 2015.

BERNHOEFT, Renato; MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena (coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

BEUREN, Ilse Maria; HEIN, Nelson; ORO, Ieda Margarete. Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras. **RAE – Revista de administração de empresas**, São Paulo, v.8, n.2, jul./dez. 2009.

CARLTON, Milena Corrêa. Ciclo de vida das empresas familiares. **Revista Eletrônica de Administração FACEF**, Franca, v. 2, n. 2, jan./jun. 2003.

CARVALHO, Karine lima; COSTA, Reinaldo Pacheco; FREZATTI, Fábio; SARAIVA JUNIOR, Abraão Freires. A contribuição do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.11, n. 4, jul./ago. 2010

CRUZ, Renato. **O desafio da inovação: A revolução do conhecimento nas empresas brasileiras**. São Paulo: Editora Senac, 2011.

DOMINGOS, Carlos. **Oportunidades disfarçadas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **RAE – Revista de administração de empresas** v.7, n.23, abr-jun 1967. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol7-num23-1967>> Acesso em: 19 mar. 2015

FLORES JUNIOR, José Elias; GRISCI, Carmen Ligia lochins. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 47, n. 2, abr./jun. 2012. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000200012&lang=pt> Acesso em: 18 mar. 2015

FOCKINK, Harry G. **Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares**. Porto Alegre: Sulina, 1998.

GERICK, Kelin E.; DAVIS John A.; HAMPTON, Marion McCollim; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: Ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio editora, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo. Editora Atlas, 1999

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010

GRAPEIA, Leonardo Soares. **Ciclo de vida das empresas familiares**. Disponível em:

<http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=10&canallocal=31&canalsub2=101&id=1117> Acesso em: 27 abr. 2015

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000**: Como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: McGrawHill, 1990.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de famílias e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10, n.2, mai./ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722005000200019&lang=pt> Acesso em: 22 mar. 2015

MUNIZ, Reynaldo Maia; da SILVA JUNIOR, Annor . Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba.

Organizações & Sociedade. Salvador, v.10, n.26, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v10n26/04.pdf>> Acesso em: 24 mar. 2015

RODRIGUES, L. C.; SGROTT, S. A. Grau de plenitude em empresas emergentes. **II EGEPE**. Londrina, 2001. Disponível em: <www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/emp2001-03.pdf> Acesso em 20 de abril de 2015

SEBRAE/SC. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**, out.2005, disponível em:

<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410> Acesso em 10 de março de 2015

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Quais os maiores desafios para gerir uma empresa familiar?
- Sabendo que as empresas apresentam um ciclo de vida, você identifica que sua empresa está em qual fase desse ciclo.
- Como se lida com os conflitos de interesses?
- De que forma conflitos pessoais interferem na gestão empresarial?
- Como conflitos internos da organização podem influenciar o serviço final oferecido.
- Práticas defasada podem gerar um aumento nos custos?
- Qual a importância de a empresa se renovar e criar inovações?
- Em relação às funções exercidas por cada sócio, acontece de um interferir no trabalho do outro.
- Como se lida com as mudanças no mercado?
- Em um mercado onde a concorrência é cada vez maior, quais diferenciais levam a um cliente a optar por qual empresa ele quer ser atendido.
- A visão que se tinha quando se iniciou a empresa já não é a mesma, contudo o que é feito para que não se perca inspiração no negócio.
- No cenário atual, qual tem sido o maior desafio para a empresa?
- Existem práticas gerenciais que você acredita estar defasadas em relação aos concorrentes.
- Com o crescimento da empresa, o que mudou? Positiva e negativamente.
- Você acredita que o desenvolvimento da empresa, das estruturas organizacionais e da estrutura familiar devem caminhar juntos para o sucesso da empresa?
- De que forma o crescimento e o sucesso podem ser negativos para a empresa
- Quais foram os maiores desafios superados ao longo da vida da organização

- Qual a importância do planejamento para cada fase da empresa
- Qual o impacto para a organização caso não se renove?
- Quais as principais dificuldades para realizar um processo de inovação (renovação)
- Quando foi a última ação de inovação na empresa? Conte-me um pouco sobre ela.
- O que julga necessário para perpetuar a empresa